



PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/46179>

Please be advised that this information was generated on 2017-12-06 and may be subject to change.

Trefwoorden

Humanresourcesmanagement

Balanced scorecard

Performance management

**MARTIJN JANSEN EN
MICHIEL SCHOEMAKER**



Martijn Jansen en Michiel Schoemaker zijn beiden werkzaam bij Twynstra Gudde als organisatieadviseur op het gebied van bedrijfsvoering en hrm.

E-MAIL: mjn@tg.nl (Martijn Jansen)

Michiel Schoemaker is verbonden aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen.

Daar doceert hij binnen de Masters Strategisch Personeelsmanagement. Tevens is hij betrokken bij het onderzoeksprogramma 'Participatie en nieuwe arbeidsrelaties'. In 2003 werd hij benoemd tot bijzonder hoogleraar 'Talent en identiteit in netwerkorganisaties'. Hij is als organisatieadviseur verbonden aan Twynstra Gudde.

E-MAIL: msc@tg.nl

GRIP OP HRM MET DE HR-SCORECARD

Het sturen op hr-prestaties is een actueel thema voor veel bedrijven. Bij het meten van prestaties wordt al gauw gekeken naar de balanced scorecard (BSC). Nu is het werken met een BSC niet nieuw. Veel bedrijven hebben de voordelen van een goede BSC al ervaren, maar zullen ook hebben ondervonden dat een foutieve invoering tot teleurstelling en weerstand leidt.

Steeds meer managers stellen vragen over de toegevoegde waarde van het 'menselijk kapitaal' (hr) en de effectiviteit van humanresourcesmanagement (hrm). Human capital en human talent zijn veelgebruikte synoniemen voor hr. Hrm is het managen van hr: de rollen en taken van managers, de hrm-afdeling en medewerkers in hrm, het inzetten van de juiste hrm-instrumenten of systemen en de afstemming hiervan (zie *figuur 1*).

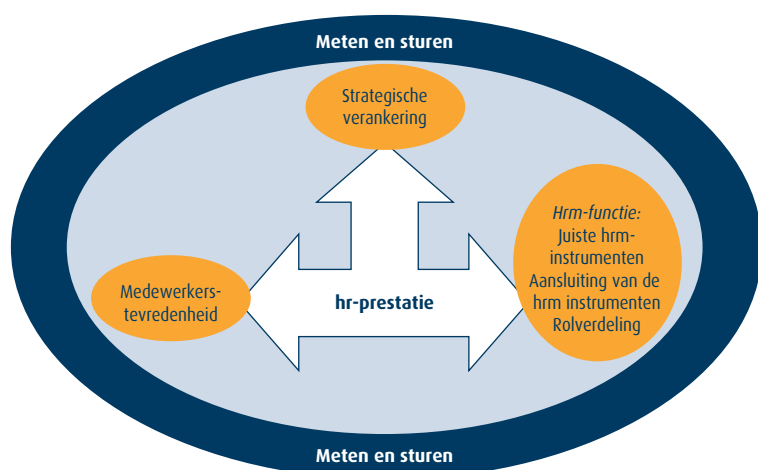
Veel hrm-afdelingen worden belaagd met vragen over het rendement van hrm-investeringen, reductie van kosten en de effectiviteit van hrm-inspanningen. Het zijn logische vragen voor organisaties waar personeel het belangrijkste kapitaal is en waar personeel de waarde voor klanten creëert. Het zijn ook logische vragen in tijden waarin organisaties kritisch moeten zijn op elke investering en kostenpost. Dit noodzaakt hen de effectiviteit en efficiency van hr onder de loep te nemen.

Toch blijken deze vragen lastig te beantwoorden. Veel organisaties hebben inmiddels wel zicht op de samenhang van hun hr-instrumentarium. Op de vraag of,

en zo ja, in welke mate hr bijdraagt aan het realiseren van de missie, doelen en strategie van de organisatie, moeten veel managers en hrm-afdelingen het antwoord schuldig blijven. Hoe kun je de prestatie van hr inzichtelijk maken en hoe is hrm effectief en efficiënt voor de organisatie? Hiervoor kan de hr-scorecard een nuttig instrument zijn. De toegevoegde waarde van hr aan de prestatie van de organisatie moet door de bril van de organisatiestrategie worden bekeken vanuit drie succesbepalende factoren: de verankering van hr in missie, doelen en strategie van de organisatie (strategische verankering); de medewerkerstevredenheid; en de kwaliteit van de hrm-functie. De centrale vraag is in hoeverre sprake is van het laten sporen van deze drie zaken met elkaar zodat toegevoegde waarde door hr ontstaat.

Succesbepalende factoren

De eerste succesbepalende factor is *strategische verankering* van hr. In hoeverre draagt hr bij aan het realiseren van de missie, doelen en strategie van de organisatie? Zaken als klantwaarde (wat vindt de klant ervan) en financiële waarde (wat vinden de



(Bron: Hubers en Schoemaker 2004)

Figuur 1. Alignment op drie factoren

aandeelhouders ervan) staan daarbij centraal. Draagt hr op enige wijze hieraan bij? Ook andere waarden, zoals maatschappelijke waarden, kunnen relevant zijn.

De zin en onzin van bepaalde hr-strategieën moeten beoordeeld worden in het licht van de missie, doelen en strategie van de organisatie. Nog te vaak worden vernieuwingen in hrm als stand alone-acties ondernomen. Het effect hiervan is dat hr en management gescheiden werelden zijn. Het is dus essentieel te kiezen voor een humanresourcesmanagement dat volledig aansluit bij de gekozen bedrijfsstrategie (ook wel verticale integratie genoemd).

De tweede succesbepalende factor is *de tevredenheid van medewerkers*. Uit meerdere onderzoeken is gebleken dat tussen medewerkerstevredenheid en het resultaat van de organisatie een causaal verband bestaat (Paauwe & Richardson, 1997). Het is een van de belangrijkste factoren voor de hr-prestatie. Hierbij gaat het evenwel niet om medewerkerstevredenheid 'an sich'. Natuurlijk zijn gemotiveerde en tevreden medewerkers belangrijk, maar de inhoud van medewerkerstevredenheidsonderzoeken moet worden gekoppeld aan de missie, doelen en strategie van de organisatie. In de praktijk pogen onderzoeken vaak om alles wat los en vast zit te meten. Organisaties weten vervolgens slechts zelden keuzen te maken uit de aanbevelingen, omdat vooraf niet wordt bepaald wat belangrijk wordt gevonden.

De derde succesbepalende factor is *de kwaliteit van de hrm-functie*. Deze wordt bepaald door de bijdrage die de hrm-afdeling levert aan de strategische doelen van de organisatie (de juiste keuzen maken over de te hanteren systemen en instrumenten), de logische en consistente samenhang tussen de diverse hrm-instrumenten en processen (ofwel horizontale integratie) en de rolverdeling tussen de hrm-afdeling, de leidinggevende en de medewerker. Hierbij moet worden beoordeeld in hoeverre de hrm-functie dusdanig is ingericht dat zij bijdraagt aan de twee eerder genoemde factoren (missie, doelen en strategie enerzijds en medewerkerstevredenheid anderzijds). Het is essentieel de samenhang tussen de verschillende hrm-instrumenten te bewaken. Er moet dus sprake zijn van alignment in missie, doelen en strategie van de organisatie, medewerkerstevredenheid en kwaliteit van de hrm-functie wil er sprake zijn van optimalisatie van de toegevoegde waarde van hr. Deze hr-prestatie is organisatiespecifiek (soms zelfs organisatieonderdeelspecifiek) en dus niet in een universele set van ken- en stuurgetallen te meten en niet op een universele manier te sturen. Elke organisatie vergt een specifieke besturing.

Performance management

Bij het besturen van de hr-prestaties kan een breed scala aan instrumen-

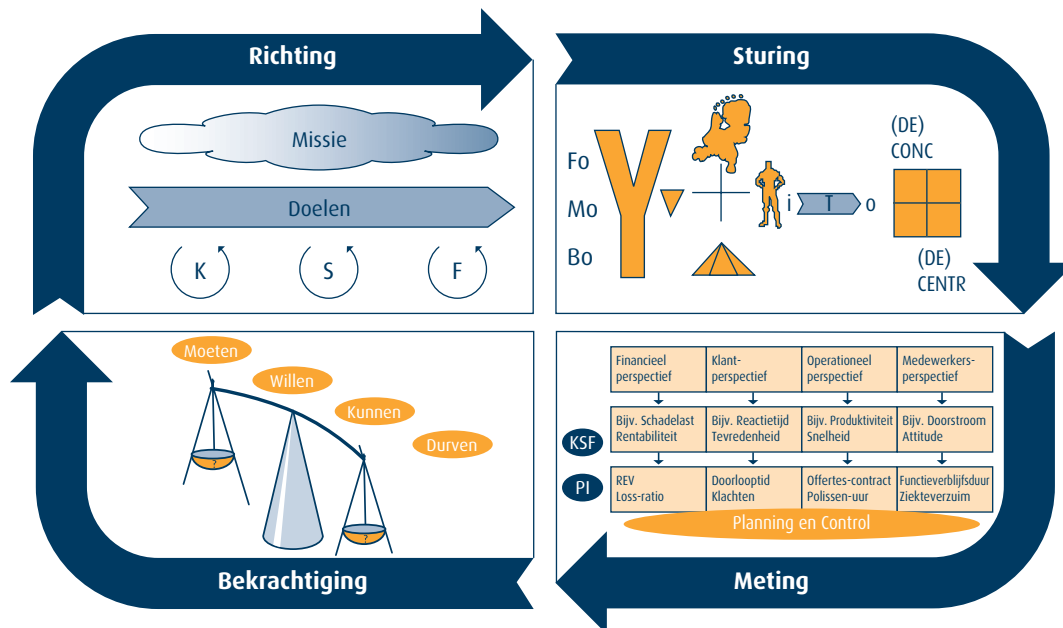
ten worden ingezet. In de praktijk blijkt dat performance management, en met name de hr-scorecard, een veelgebruikte instrument van financiële dienstverleners is.

In onze visie is de hr-scorecard een onderdeel van performance management. Performance management is het meetbaar maken en vervolgens meten van prestaties in de meest brede zin, inclusief het uitvoeren van bijbehorende sturingsacties. Door het transparant maken van prestaties kan, indien gewenst, gericht gestuurd worden op de performance. De bijbehorende bekrachtiging moet ervoor zorgen dat geplande en noodzakelijke acties ook daadwerkelijk worden uitgevoerd.

Uit de ervaringen in de praktijk met dit instrument blijkt dat de mogelijke resultaten indrukwekkend zijn, maar dat dit wel afhankelijk is van het weten te creëren van de juiste condities op een groot aantal aspecten. Voor veel organisaties blijkt de stap van een meer inspanningsgerichte naar een meer resultaatgerichte en zakelijk wijze van werken en sturen geen eenvoudige opgave. Het ontwikkelen van een goed gebalanceerde, uitontwikkelde en in de organisatie verankerde scorecard (verzameling prestatie-indicatoren) is dan ook vaak een proces van enige jaren.

De langdurige inspanning weegt over het algemeen zeker op tegen de voordelen van performance management. De belangrijkste voordelen zijn:

- de focus op inspanningen die essentieel zijn voor het realiseren van betere hr-prestaties;
- inzicht in financiële en niet financiële prestaties;
- de mogelijkheid tot goede communicatie rondom doelen en prestaties van de organisatie;
- ondersteuning van een verandering naar resultaatgericht werken;
- potentie om snel en eenduidig te sturen, te rapporteren en inzicht te verkrijgen;
- de mogelijkheid tot benchmarken van prestaties (tussen afdelingen danwel extern).



Figuur 2. De vier elementen van performance management

In de kern bestaat performance management uit vier elementen: richting, inrichting, meting en bekraching (zie *figuur 2*).

Daadwerkelijke grip op prestaties wordt gerealiseerd als:

- management en medewerkers weten waar het bedrijf naartoe wil (grip door richting);
- management en medewerkers gericht zijn op de juiste taken en beschikken over passende verantwoordelijkheden en bevoegdheden (grip door sturing);
- management en medewerkers weten hoe ze kunnen bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen, wat de stand van zaken is en op welke punten ze moeten bijsturen om op koers te blijven (grip door meting);
- management en medewerkers met elkaar daarvoor willen vechten (grip door (gedrags)bekraching).

Slaag- en faalfactoren

In veel publicaties is reeds ingegaan op de valkuilen bij de invoering van performance management. De manager die nu nog denkt dat hij performance management kan invoeren door een ICT-tool aan te schaffen en zich alleen hoeft te richten op het vullen van de 'stoplichten' zal door

zijn collega's niet serieus worden genomen. In de praktijk is een aantal factoren van wezenlijk belang bij het werkend krijgen van performance management. Deze factoren zijn in *tabel 1* weergegeven.

Opvallend is dat in de meeste literatuur de valkuilen met name betrekking hebben op de scorecard en de prestatie-indicatoren. Daarmee wordt een beperkte definitie van perfor-

mance management gegeven. Want performance management is veel meer dan alleen een scorecard. De scorecard is een instrument voor het meten van prestaties. Performance management is het geheel van uitvoeren van acties, meten van prestaties, het evalueren van de prestaties en vervolgens het bijsturen. De scorecard is daarmee 'slechts' onderdeel van de zogenaamde stuurcyclus.

Tabel 1. Slaag- en faalfactoren van performance management

Slaagfactoren	Faalfactoren
<ul style="list-style-type: none"> ■ Passen in totale beoogde verandering en werkwijze ■ Gedragen en sturen door het management ■ Neerzetten als leerproces ■ Helderheid over doel, gebruik, doelgroep ■ Participatie door het management ■ Normen zijn ambitieus, maar haalbaar ■ Zingeving en terugkoppeling naar betrokkenen (met name diegenen die registreren) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Te veel first time right ■ Gericht op theoretisch juist in plaats van werkend in de praktijk ■ Te veel detail ■ Verandering onvoldoende gemanaged: imago scorecard besmet ■ 'Ideaal' prestatie-indicatoren, te weinig aanhaling bij meetmogelijkheden in organisatie ■ Niet als leerinstrument ingezet ■ Doel/gebruik onduidelijk ■ Te geïsoleerd neergezet ten opzichte van competentie van het management ■ Ontwerp scorecard te top-down opgelegd ■ Stuurcyclus niet rondgemaakt

Zeven tips voor een goede hr-scorecard

1. Prestatie-indicatoren moeten onderdeel zijn van de controlecyclus en daarmee aansluiten op de planningscyclus.
2. Prestatie-indicatoren moeten aansluiten bij taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op operationeel niveau en niet alleen op directieniveau.
3. Het werken met prestatie-indicatoren moet passen binnen het bestaande werkklimaat en de cultuur (of passend gemaakt worden binnen een afzienbare periode).
4. De kracht van prestatie-indicatoren zit in de eenvoud en het kunnen aanbrengen van een balans; prestatie-indicatoren moeten daarom meetbaar zijn via systemen of, zonder al te veel inspanning, handmatig.
5. Prestatie-indicatoren mogen niet slechts gebruikt worden om medewerkers 'af te rekenen', maar dienen ook voor verbetering van de eigen aansturing.
6. Informatie over de interne processen en activiteiten alleen is onvoldoende om te sturen. Effectieve sturing vereist een combinatie met externe informatie.
7. Prestatie-indicatoren moeten snel implementeerbaar zijn en goed kunnen worden aangepast aan veranderde omstandigheden.

Ook wordt in de meeste publicaties puur gefocust op het functioneren van performance management in enge zin. Echter, in de praktijk is de introductie van performance management veelal onderdeel van een bredere verandering in de organisatie. Omdat bijvoorbeeld de totale aansturing veel resultaatgerichter of transparanter moet. Als performance management op deze wijze wordt gepositioneerd, moet het passen in een breder ingezette veranderingbeweging.

Besturing blijft maatwerk

Nadrukkelijk geldt dat er niet slechts één juiste wijze van het besturen van hr-prestaties is. Uiteraard zijn bijvoorbeeld de verschillen in marktsituatie, ambitieniveau en de historie van een organisatie, bepalend voor de keuzen die gemaakt worden bij het inrichten van de organisatie. In dit artikel zijn met name de kaders aangegeven waarbinnen de keuzen moeten vallen. Een succesformule bij één bedrijf kan niet een-op-een gekopieerd worden door een ander bedrijf. Elke implementatie vereist weer maatwerk. Een substantiële inspanning en een lange adem zijn daarbij noodzakelijk, maar daarmee kunnen bedrijven zeker scoren bij hun klanten door de forse verbeteringen in hun administratieve processen.

LITERATUUR

- Hubers, J. en M. Schoemaker, 'Sturen op de HR-prestaties', *Gids voor Personeelsmanagement* (83) 1-2004, pag. 12-17.
- Jansen, M. en R. Bushoff, *Verzekeraars scoren met operational excellence*, Twynstra Gudde, 2004.
- Jansen, M. (2004) 'Operational excellence stelt hoge eisen aan besturing', *Management Tools* 6-2004, pag. 28-35.
- Paauwe, J., *HRM and performance; achieving long term viability*. Oxford: University Press, 2004.
- Schoemaker, M., 'Sturen op competenties en prestaties', *HRM Handboek*, aflevering 10, 3/4-4.1 1 - 3/4-4.1. 20, Kluwer, 2001.

Samenvatting

Om te voorkomen dat bij de invoering van een hr-scorecard dezelfde fouten worden gemaakt als bij de eerste invoeringen van de BSC, zijn in dit artikel de verschillende aspecten van de sturing op hr-prestaties belicht. Hoe implementeer je een goede hr balanced scorecard? Wat zijn de slaag- en faalfactoren? Wie gaat hem eigenlijk gebruiken (de afdeling of het management)? En uiteraard: hoe kom je als manager tot een werkende besturing van hr-prestaties?